



TITLE:

松下電器産業の企業国際化のプロセス

AUTHOR(S):

薛, 文肇

CITATION:

薛, 文肇. 松下電器産業の企業国際化のプロセス. 経済論叢 1989, 144(2): 220-247

ISSUE DATE:

1989-08

URL:

<https://doi.org/10.14989/134313>

RIGHT:

松下電器産業の企業国際化のプロセス

薛 文 肇

はじめに

企業の国際化に問題を設定する場合、とりあえず企業は何を目的としてどのような条件の下で海外へ進出するかについて検討する必要がある。小島清教授の研究によれば、日本企業が海外投資を行う際の決定的動機は「各相手国との比較優位を考慮して日本経済と補完的になるように、マクロ経済的要因にしたがってなされたこと」で、「順貿易志向型」(pro-trade oriented DFI)はその特徴となっている¹⁾。また、杉本昭七教授の『多国籍企業と重層的統合化』によると、日本企業の海外進出の目的を「海外生産と国内生産・輸出と有機総結合を強化することによって、世界市場のシェアを高め、長期安定的な利益を確保しようとする国際統合化戦略」に基づいて展開されるものとして捉えることができる²⁾。

ところで、以上の説明ではその立脚点は大体企業の海外進出の全般的特徴に置かれている。具体的な企業レベルでは個別企業の海外戦略がどのように展開されてきたのか、どのような特徴を持っているのか、またそれを促進する要因は何であったのか、などの問題については必ずしも十分な説明がなされたとはいえず、多くの課題が残されている。そこで、小稿の課題は、日本企業の中で

1) よく知られている小島モデルによれば、①独占的絶対優位性を武器としての海外進出、②諸取引をその企業の中に内部化し、③完全所有の進出形態が好ましい、という3点を「アメリカ型DFI(直接海外投資)」の特徴としているのに対して、日本型DFIでは、①対外投資の中心分野は国内で比較優位性が失われている産業・技術で、②技術移転の形態において成熟した標準化された技術が主で、③完全所有を固執せず、という3点が特徴であった。小島清『日本の海外直接投資』文真堂、1985年、第1章と第11章、を参照。なお引用は、同氏「韓国への日・米直接投資」、『海外投資研究所報』1984年10月、第10巻第10号、33ページ。

2) 杉本昭七編『多国籍企業と重層的統合化』、同文館、1987年、68ページ。

企業の国際化を最も進めている松下電器産業を事例分析の対象として、同社の国際化を促進する要因、その発展過程および基本的特徴を明らかにすることである。

I 松下電器の国際化の今日的展開

同社の企業国際化の到達点

ここでは具体的な検討にはいる前に、まず同社の国際化の全体像を把握し、今日の到達点を示すと共に、その全体的特徴および促進要因を明らかにしておく。

周知のように、松下電器産業は世界の電機業界の中でGEに続く第2位の売上ランキングを誇る世界企業である。1985年の連結決算で同社の売上高は5兆527億円、世界電機産業総生産高の約6%を占めている³⁾。同社の生産全体の構成比を見ると国内向け56%、輸出向け30%、海外生産14%と、生産活動の約半分近くが海外市場によって支えられている。1985年に同社が出資をしている海外法人は約100社で、世界の30数カ国に及び、海外直接投資は880億円、海外生産高は6,037億円、海外従業員は36,000人で、以上の指標で見ただけでも松下の国際展開の到達点が極めて高いことがわかる(第1表を参照)。

第2表を見よう。これは同社の海外事業法人の展開過程を示したものである。松下の海外展開の歴史は長く1930年代までに遡ることができるが、敗戦と共に同社の海外活動の基盤はすべて失われた。戦後、ほぼ1960年代中葉までに同社の経営は主に国内市場主導型で展開されてきた。その間、輸出比率は常に1割未満にすぎなかった。1964年以降、海外進出体制の整備と共に同社の海外事業展開が一挙に進められ、65~73年31社、74~79年30社、80~85年30社で、松下の海外進出基盤は1970年代前半までに確立されるに至った。同業他社に比べてもこれは際だった特徴である。

3) ここでの世界電機産業とは日・欧・米電機産業を指している。なお、数字は『電子工業年鑑(1987年版)』に掲載された世界電子工業における日本の地位による計算。

第1表 松下の海外進出の諸指標

(単位: 億円, %, 名)

年月	売上高	海外輸出	輸出比率	海外生産	海外投資	海外法人	従業員数	海外生産 比率	海外投資 比率
1963	2,026.7	151.5	7.5		3.42	4	350		2.8
65	2,034.7	265.5	13.5	14	4.66	7			2.4
67	3,472.7	557.4	16.1	70	24.85	16	185	2.0	10.3
69	6,045.1	978.9	16.2	170	41.89	21	296	2.8	11.6
1971	7,480.1	1,754.2	23.4	332	59.39	27	413	4.4	12.5
73	10,381.4	2,012.7	19.4	525	120.3	43	14,289	5.1	18.3
75	10,659.2	2,445.0	22.9	1,625	375.7	50	18,740	15.5	36.4
77	14,345.2	3,032.6	21.1	2,122	517.3	56	21,000	14.8	35.2
79	17,344.6	3,102.6	17.9	2,546	577.3	67	30,300	14.7	31.4
1981	23,462.9	7,414.3	31.6	3,067	665.39	72	37,900	15.6	30.0
83	27,188.1	9,271.7	34.1	4,081		80	36,700	15.0	
84	32,578.6	12,021.5	36.9		807.8				
85	34,241.4	12,743.4	37.2	6,037	880.0	93		17.6	

(注) 海外投資は同社の海外現地法人の株式保有残高により計算。

(出所) 『有価証券報告書総覧』、『同社関連資料』その他より作成。

第2表 海外事業法人の展開過程

	～1964		1965～1973		1974～1979				1980～1986				小計			
	生産	販売	生産	販売	生産	販売	金融	研究	生産	販売	金融	研究	生産	販売	金融	研究
アジア	2		11	1	6	5			3	2		1	22	8		1
アフリカ					1				2				3			
中南米			4	6	4	3		1	2	1			10	10		
北米		2	2	1	2				5	1	1		9	4	1	1
欧州		1	2	3	2	5	1		3	6	2		7	15	3	
大洋州			1						1				1	1		
小計	2	3	20	11	15	13	1	1	16	10	3	1	52	38	4	2

(出所) 東洋経済『海外進出企業総覧』1987年版, より作成。

第3表 松下電器産業における海外生産子会社の展開（1985年9月30日現在）

年 月	海 外 生 産 子 会 社 名	所 在 国	資 本 金	出 資 率	従 業 員 数	事 業 内 容
1959. 5	アメリカ松下電器	ア メ リ カ	1.3億US\$	100.0%	5,500名	
1961. 12	ナショナルタイル㈱	タ イ	1.1億Bath	48.6	1,300	家電製品、乾電池、部品
1962. 10	台湾松下電器	台 湾	13.1万NI\$	60.0	4,800	家電製品、部品
1965. 4	プエリトリコ松下電器㈱	ア メ リ カ	1.5千万US\$	80.0*	600	スピーカーボックス、フォノモーター、ページャー
9	マレーシア松下電器㈱	マ レ ー シ ア	1,970万M\$	43.1	1,300	家電製品、乾電池、部品
1966. 1	台松工業	台 湾	2.2億NI\$	60.0	300	乾電池用炭酸棒
3	ナショナルセントロアメリカーナ㈱	コ ス タ リ カ	1,270万¢	100.0	150	乾電池、音響機器
3	ナショナルペルアー㈱	ペ ル ー	56.4億SI	100.0	520	家電製品、乾電池
11	東アフリカ松下電器㈱	タ ン ザ ニ ア	3,350万TSh	100.0	650	ラジオ、乾電池
1967. 9	プレンジョンエレクトロニクスコーポレーション(資本参加)	フ イ リ ビ ン	6,800万P	40.0	700	家電製品
12	ブラジルナショナル(有)	ブ ラ ジ ル	16.8億Cr\$	75.0*	1,500	松下製品、関連会社製品
1968. 2	オーストラリア松下電器㈱	オーストラリア	2,500万A\$	100.0	160	テレビ、音響機器
1969. 4	ベネズエラナショナル㈱	ベ ネ ズ エ ア	1,350万BS	49.0	260	白黒テレビ電子部品
1970. 7	ナショナルゴーベル	イ ン ド ネ シ ア	1,500万US\$	55.0	1,800	家電製品
9	フィリップス松下電池㈱	ペ ル ギ ー	1億B.Fr	50.0	230	アルカリ・マンガン乾電池
1972. 3	シンガポール松下冷機㈱	シンガポール	2,250万S\$	50.0*	1,300	冷蔵庫用コンプレッサー、リレー、鋳物
4	松下電業㈱	マ レ ー シ ア	2,250万M\$	80.0	700	ルームエアコン、エアコン用コンプレッサー
5	カナダ松下電業㈱	カ ナ ダ	72万CA\$	100.0	250	カラーテレビ

松下電器産業の企業国際化のプロセス

	5	ラカンパルナショナル㈱	インド	1,130万Rs	40.0	800	乾電池
	7	インドナショナル㈱	インド	940万Rs	40.0	1,000	乾電池
	12	マレーシア松下電子部品㈱	マレーシア	1,000万M\$	70.0*	1,200	可変抵抗器, 電解コンデンサ, チューナー
1973.	1	ナショナルイラン電業㈱	イラン	3億RIs	30.0	350	家電製品
	9	スペイン松下電器(買収)	スペイン	10億S.Pt	86.7	500	家電製品, 整流子モーター, Hi-Fi
	12	メルコム工業㈱	マレーシア	200万M\$	*	130	鋳物部品乾電池用ジंकベレット
1974.	4	ブラジルナショナル電子部品	ブラジル	16.8億Cr\$	50.0*	1,200	電子部品
	5	キューザー社(買収)	アメリカ		*		キューザーブランド電器商品
	6	イギリス松下電業㈱	イギリス	500万£	100.0	700	カラーテレビ
	12	サルバドル松下電業	エルサルバドル	98万¢	*	30	音響製品, SP, BOX, 乾電池
1977.	7	シンガポール松下無線	シンガポール	2500万S\$	100.0	1,400	音響製品
	7	シンガポール松下精密モーター	シンガポール	1400万S\$	100.0	500	精密モーター, 応用機器
	7	シンガポール松下電子部品	シンガポール	1300万S\$	50.0*	900	電子部品
	9	グアテマラ松下電業	グアテマラ	28万Q	*	40	音響製品, SP, BOX, 乾電池
1978.	9	メキシコパレソニック	メキシコ	8000万P	100.0	600	音響製品, 電子部品
	9	マレーシア松下精密工業	マレーシア	800万M\$	50.0	500	コイル, トランス
	12	シンガポール松下テクニカルセンター	シンガポール	250万S\$	100.0	70	生産設備機器製造
	12	シンガポール松下電子	シンガポール	2750万S\$	*	640	IC, トランジスタ
1979.	1	A.P.P.ナショナル	タイ	4000万Baht	45.0	230	家電器具

	1	アメリカ松下電業社	ア メ リ カ		*		カラーテレビ
	4	パハカリフォルニア松下電業	ア メ リ カ	100万P	*		カラーテレビシャーシ
1980.	1	パナソニックアウトライン電池	メ キ シ コ	100万P	49.0	1,300	マンガン乾電池
	8	精工テネシ社	ア メ リ カ		*		扇風機
1981.	7	スプリンシャーナショナルアマゾン ア	ブ ラ ジ ル	262億Cr\$	*	900	音響機器
1982.	7	国際電扇製造	香 港	1500万HK\$	50.0*	100	天井扇
	9	インド松下カーボン	イ ン ド	2500万Rs	40.0	200	マンガン乾電池用炭素棒
	12	MB ビデオ	西 ド イ ツ	500万DM	65.0	300	家庭用 VTR
1983.	4	ナイジェリア松下電器	ナイジェリア	2500ナイラ	40.0	100	カラーテレビ
1984.	3	アメリカ松下電化社	ア メ リ カ		*		パナソニックプラント製品
	4	コートジボアール松下電器	コートジボアール	10億CFA	60.0	100	家電製品
	7	ヨーロッパ松下電子部品	西 ド イ ツ	600万DM	50.0*	100	ビデオ用チューナー
1985.	4	アメリカ松下通信工業	ア メ リ カ	400万US\$	50.0*	100	自動車電話
	4	アメリカ松下電子部品	ア メ リ カ	250万US\$	50.0*	210	電解コンデンサ、ハイミッ ク
	6	ドイツ松下通信	西 ド イ ツ	250万DM	50.0*		音響製品

(注) 「松下電器出資比率」の*は、子会社の出資分を加えると、100%になることを示す。

(出所) 『松下電器貿易50年のあゆみ』、東洋経済『海外進出企業総覧(1987年版)』1987年、より作成。

第3表に目を移してみよう。これは海外生産法人51社について設立順にまとめたものである。同表から、次の2つの特徴を見ることができる。①出資比率が高いこと。51社海外生産法人のうち、完全出資法人は32社、51～91%は7社で、合わせて全体の9割近くが親企業による完全支配もしくはそれに近い形で「親会社を中心とする幾本もの放射線上に」⁴⁾位置付けられている。特に、欧米および東南アジアの現地法人の出資比率が高く、松下の海外戦略の中で重要な位置を占めていることが考えられる。②海外生産法人の事業内容を見ると、必ずしも同一製品について資本集約・知識集約的前工程を日本で行い、労働集約的な後工程を海外子会社が担当するような垂直的な企業内国際分業体制ばかりを取っているわけではない。近代的な製造技術に基づく一貫した生産体制を取っている海外子会社も少なくないからである。

以上が今日における松下電器の企業国際化の概観であるが、それを要約すると、①海外展開の到達点が高いこと、②海外進出基盤が早くから確立されたこと、③出資率が高いこと、という3点が取り上げられよう。しかし、日本の電機・エレクトロニクス企業においてこれはむしろ一般的な到達点とも言うべきであろう。そこで、次に同社の海外展開の特徴について検討してみよう。

同社の海外展開の特徴点

同社の海外展開の特徴点をみる場合、次の3点に注目する必要がある。第1は、海外現地法人が意識的に重点的ブロック単位に設置されていること。同社の約100社の海外事業法人の中で、アメリカに16社、西ドイツに10社、シンガポール、マレーシアに各7社、合わせて50社で全体の4割を占めていることに現われているように、同社の海外展開戦略は、世界を3地域に分割し、米・欧・東南アジアの3大ブロックを中心に組み立てられている。具体的には、アメリカブロックでは貿易摩擦に対応する輸出代替で、現地組立生産をすすめる

4) 下谷政弘「事業部制と分社制」坂本和一・下谷政弘編『現代日本の企業グループ』東洋経済新報社、1987年、108ページ。

「消費地立地」型の展開。欧州ブロックでは輸入規制に対応する現地生産で、部品も現地で調達する「MADE IN EC」型の展開。そして東南アジアブロックは円高への対策、世界への「再輸出基地」として位置づけられている。第1図にも見られるように、東南アジアは部品供給基地としての位置が極めて高く、84年に現地生産額の約930億円のうち輸出額は621億円で、輸出比率は78%にものぼっている（第4表を参照）。

第4表 東南アジアにおける同社の海外生産（1984年）

	シンガポール（6社）	マレーシア（4社）
総資本	9,850万S\$（108億円）	6,010万M\$（60億円）
総従業員	4,550名	3,700名
総売上額	5.15億S\$（566億円）	3.64億M\$（364億円）
総輸出額	4.22億S\$（465億円）	1.56億M\$（156億円）
輸出比率	82%	43%*
主輸出先	アメリカ、欧州、アジア	アメリカ、欧州

（注） *はマレーシア松下電器を除く輸出比率78%。

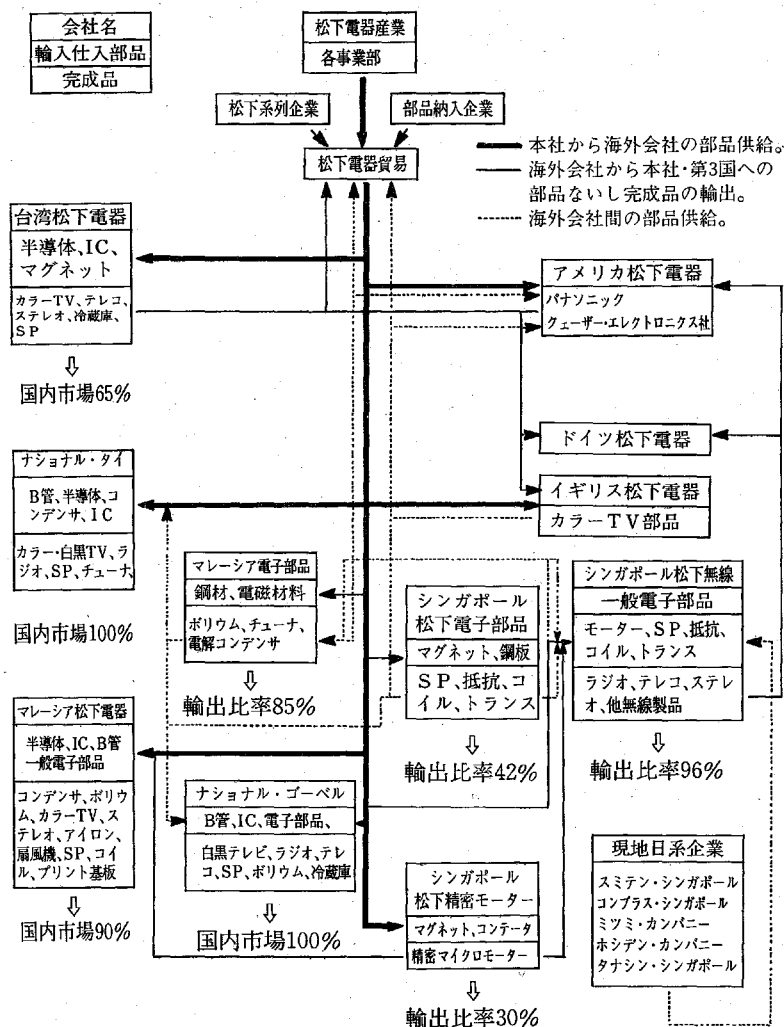
（出所）『松下電器貿易五十年のあゆみ』99ページ。

第2は、以上のブロック戦略の推進に伴って、同社の海外法人管理体制も従来の親会社による一括管理体制から次第に地域オペレーション統轄体制への転換が見られる。例えば、アメリカ松下電器の統轄下に置かれる現地法人はカナダ松下電業、バハカリフォルニア松下電業、精工テネシー社、松下電子部品、PICなどの生産子会社のほかに、販売体制についても、アメリカで17営業所と4出張所を置くほか、ハワイ松下とプエルトリコ松下およびカナダのトロント社を有している。つまり、アメリカ松下電器は松下の海外戦略上において単なる一つ生産、販売拠点としての末端機能だけに留まらず、「北米全体のオペレーションを統轄する」⁵⁾ いわばサブセンターの役割を担っていることに注目しなければならない。

第3は、中南米の位置付けが高いこと。第5表に示したように、1960年代後

5) 松下電器貿易『松下電器貿易50年のあゆみ』59ページ。

第1図 世界における松下の生産体制



(注) 国内市場向け、輸出比率は1985年の実績により算出。

(出所) 機械振興協会経済研究所「機械関連下請企業の国際競争力に関する調査研究」1980年3月、52ページ。および『松下電器貿易50年のあゆみ』などにより作成。

第5表 日本の主要電機メーカーの海外進出状況（1960～1979年）

年	ア ジ ア	ア フ リ カ	中 南 米	北 米	欧 州	大 洋 州
1960						
61	洋 松 芝					
62	松 芝 菱					
63	洋		立			
64	菱					
1965	松 立		松			
66	松	洋 松	松2 芝			
67	洋2松 芝 立		松			
68	芝2 菱				ソ	松
69	洋2 芝3立2	洋 芝2	松 日		芝	
1970	洋 松 立2菱日		洋		洋 松	
71	洋2松 菱 ソ					日
72	洋 松5芝		立 ソ	洋 松		
73	洋2松 立2 ソ2	洋 松	洋		松2	洋
74	芝3菱日2	日	松2日		松	日
1975	松 芝				ソ	
76	菱日2			洋 松	立2日	シ
77	洋 松3		芝	洋	洋	
78	松 芝立2		松	立 日	芝 洋 立	
79			芝	洋 立		

（注） 洋＝三洋電機、松＝松下電器産業、芝＝東芝、菱＝三菱、立＝日立、日＝日本電気、ソ＝ソニー、シ＝シャープ

（出所） 東洋経済『海外進出企業総覧』1980年版。

半に同業他社は一斉にアジアへの進出を果たしたのに対して、松下は中南米を海外進出の重点として進めてきた。また、同じ発展途上地域であるアジアへの進出型と違って、現地法人の設立が生産および販売の両面にわたって同時に進められたことに注目すべきであろう。つまり、同社の精力的な中南米進出は単なる中南米市場の獲得のためだけではなく、北米市場への接近という戦略的視点から進められたことが重要であると考えられるのである。以上から①同社の海外展開のブロックの形成、②中堅現地法人のサブセンター役割、③中南米の位置付けの高さ、という3つの特徴点が見出される。それでは、これらの特徴点とは同社の海外戦略の中にどのような条件の下で形成されてきたのか。次はそれについて検討してみよう。

松下海外進出を促進した要因

佐々木隆雄氏の研究によれば、日本電子産業の対外直接投資の促進要因には数多くあるが、中でもアジア向けがコスト要因、先進国向けが貿易摩擦要因という2つが重要であるという。つまり、前者はコスト的「比較優位の立地」が重視され、「アメリカ市場向けの再輸出オフショア型投資が多い」のに対して、後者は「逆に立地を強制される面があり、対外投資自体がリラクタントな性格をもたざるをえない」と説明されている⁶⁾。その背景としては日本企業を取り巻く環境の変化、国内設備投資の停滞、現地政府の奨励政策、貿易摩擦の激化などが取り上げられている。これに対して、松下の海外進出を促進した要因は具体的に何であったのか。

松下国内経営の指標を示した第6表を見て欲しい。まず同社の営業利益率の変化についてみると、「40年不況」を除けば1960年代においてほぼ安定した10%程度の営業利益率が上がっており、同比率が急速に低下し始めたのは70年代に入ってからであった。その原因は70年代以降の労働費の急騰が挙げられよう。また、村上由美氏の研究によれば、松下の国内設備投資は60年代後半まで急増

6) 佐々木隆雄・絵所秀紀編『日本電子産業の海外進出』、法政大学出版局、1987年、22ページ。

第6表 松下の国内経営の指標

(単位: %)

年 次	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967
営 業 利 益			10.8	10.3	10.1	9.8	8.2	11.3	10.7
労 務 費			11.2	11.5	13.2	13.4	14.9	13.4	12.9
材 料 費			80.9	80.6	78.4	77.6	75.9	77.3	78.3
売上高占有率	22	21	21	23	25	24	25	26	26
年 次	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976
営 業 利 益	10.6	11.3	10.0	8.9	8.8	7.1	5.1	2.7	4.2
労 務 費	11.4	10.9	11.5	13.5	14.2	14.8	15.4	20.5	16.2
材 料 費	80.1	80.6	79.4	77.3	77.4	76.7	76.7	69.9	74.4
売上高占有率	28	27	29	30	30	31	33	34	31

(注) 労務費と材料費は製造原価に占める構成比。

売上高占有率は家電市場全体の売上高に占める比率。

(出所) 同社の『有価証券報告書総覧』、および岡本康雄『日立と松下(下)』中公新書、1979年、70ページより作成。

し続け、70年に240億円に達した。それ以後は大型新製品が乏しかったため、設備投資は横這いの状態が続いた⁷⁾。以上から少なくとも1960年代後半において同社の海外進出を促進した要因は、国内の生産コストの上昇あるいは国内設備投資の停滞によるものではなかったかと言えよう。では、同社はなぜ60年代後半から海外進出を一挙に加速化させたのか、その要因は何処にあったのか。筆者は、①海外市場要因、②国内他電機メーカーおよび欧米資本との対抗、という2つの要因によるものであったと指摘しておきたい。その理由は以下のものである。

すでに触れたように、敗戦と共に松下の海外進出基盤は一挙に失われた。當時を回顧して松下電器貿易の社史は次のように述べている。「終戦を迎えて輸出はもとより、工場、営業所、駐在員事務所などの投資はすべて消滅した⁸⁾。特に、戦前において「最も大きく最も古」かった中国市場の喪失は同社にとつ

7) 村上由美「家庭電器産業の国際展望と我が国企業の対応」 日本長期信用銀行『調査月報』第175号、1980年、28ページ。

8) 前掲『松下電器貿易の50年のあゆみ』、227ページ。

て大きな打撃であった。つまり、海外市場の開拓をもう一度ゼロから再出発しなければならなかったし、しかもそれは未知の欧米市場であったのである。第7表に示したように、海外輸出が再開した1952年から1960年までの9年間、松下の輸出比率は概して低く、停滞の状態が続いていた。その原因については、①技術の格差、②新規市場参入の困難さ、などが従来指摘されてきたが⁹⁾、最大の要因は同社が国内基盤を固めるための国内での展開を経営の重点として進めてきたからであろう。

第7表 松下電器の輸出推移 (単位:億円, %)

	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960
売上高	90.5	138.6	174.6	220.0	311.7	432.0	538.0	791.4	1054.7
輸出額	8.8	2.5	5.3	7.1	9.7	19.4	26.0	55.6	100.3
輸出比率	8.9	1.8	3.0	3.2	3.1	4.5	4.9	7.0	9.5

(出所) 同社社史により作成。

ところで、国内各電機メーカーは60年代前半に一斉に海外展開に乗り出し、アメリカ電機メーカーも価格競争力を回復するために、途上国への資本進出・現地生産を強化し、世界電機市場の再分割競争を一段と強めてきた。こうした他電機メーカーの海外進出による世界電機市場の奪い合いは当然に松下の競争的対抗を引き起こし、同社の海外展開を加速化させる要因となったのである¹⁰⁾。このように、初めから欧米資本との競争を伴わざるを得ない条件の下で、松下の海外進出は単にコストの比較優位立地だけを追求することができず、欧米資本を凌ぐような製品・技術の比較優位性に基づく展開を行わざるを得なくなった。言い換えれば、対抗戦略に基づく展開という特徴を持っている。

次に同社の海外進出の歴史プロセスを追いながら、それを実証してみよう。

9) 詳しくは、岡本康雄『日立と松下(下)』中公新書、1979年、258～259ページを参照。

10) 米多国籍企業の東南アジアへの進出および日本企業の対応については、尾崎彦朗・奥村茂次編『多国籍企業と発展途上国』、東京大学出版会、1977年、第7章末広昭「日本電機・電子産業の海外投資と多国籍化戦略」、アジア経済研究所編『発展途上国の電機・電子産業』1981年、フィリップ・コトラ『日米新競争時代を読む』、東急エージェンシー、1986年、などを参照。

II 松下の海外事業展開

海外事業展開の時期区分

戦後、松下電器の海外進出について基本的には海外商品輸出と海外事業展開という二つの流れで見ることができる。小稿では後者について重点的に検討する¹¹⁾。まず同社の海外事業展開の概観、時期区分を行ってみよう。

第1期は、戦後の混乱期を経て、松下電器貿易を再び傘下に収めた1952年から、63年までの海外市場調査とそれに基づく海外代理店の選定および海外販売拠点の設置で、いわば海外事業展開の黎明期である。

第2期は、64年海外経営局の設立から73年まで、先進国に販売法人、発展途上国に生産法人の設立及び強化を進めた海外事業の展開期である。

第3期は、74年にキューザー・エレクトロニクス・コーポレーションの設立によってアメリカでの現地生産が本格化し、先進国への再輸出を含めたロジスティックス戦略拠点として東南アジアに生産法人を新設・拡充し、米・欧・亜ブロック化戦略の確立をみせた企業内国際分業体制の推進期である。

第4期は、80年以降である。81年に同社は90年を目指した「長期ビジョン」を打ち出し、「10年後には、輸出25%、海外生産25%」と海外生産拡大の方向性を示した。それに基づく海外法人に積極移転を行うと同時に、欧米資本との提携により総合エレクトロニクス企業への転換を図るという新たな海外展開を示した時期である。

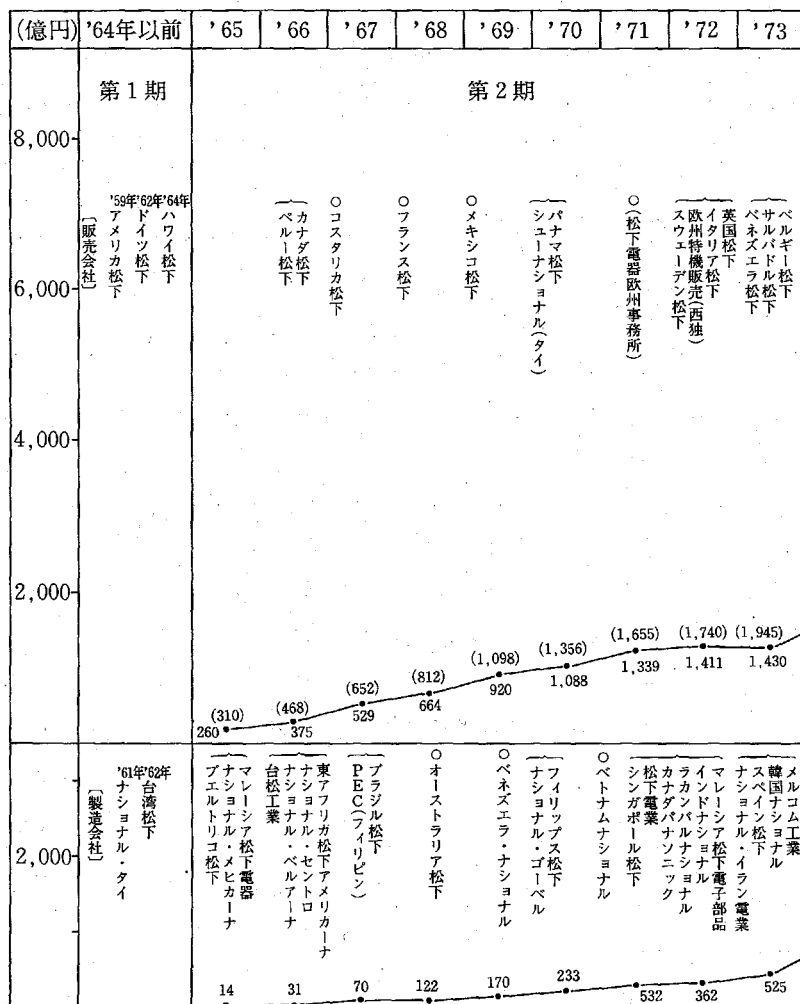
以下では、第2期以降の海外事業展開を重点的に検討する。

海外事業の展開期

ここでは第2期を対象として検討するが、その際注目する点は以下の2点である。第1は、第3表、第2図に示したように、第2期において同社の海外

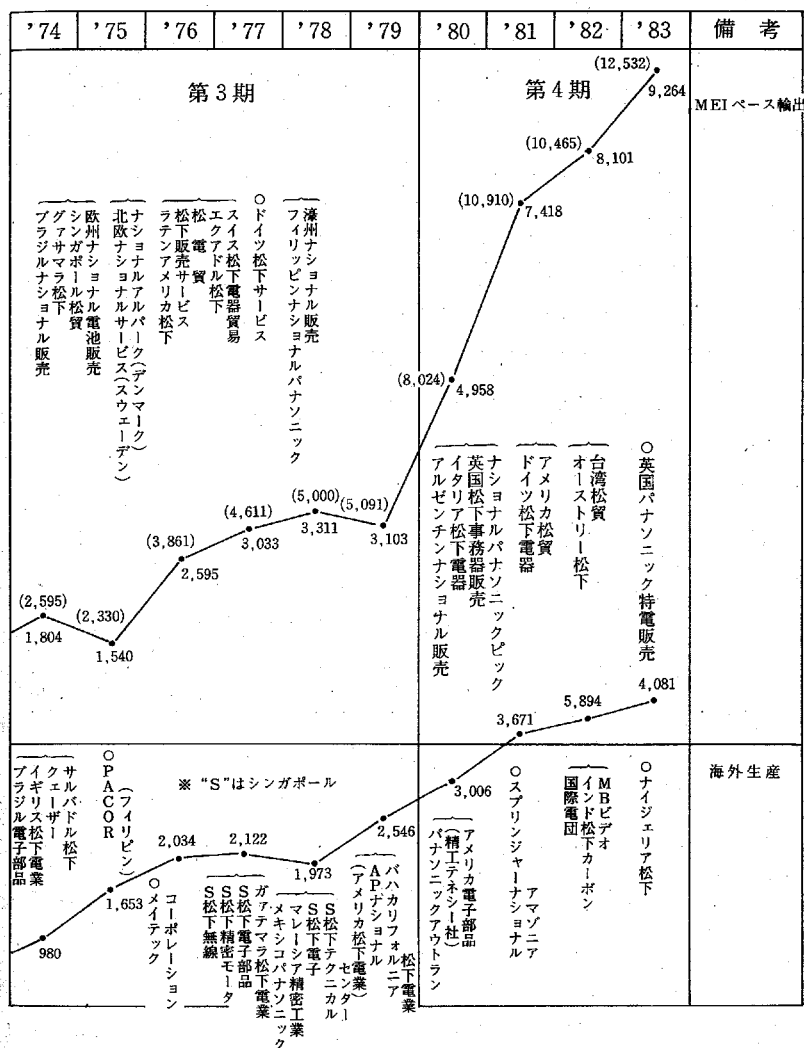
11) 松下の海外輸出については、例えば、前掲、岡本康雄『日立と松下』；衣笠洋輔『日本企業の国際化戦略』、日本経済新聞社、1979年、などを参照。

第2図 松下電器



(出所)「会社内部資料」

海外事業の推移



進出はおもに発展途上国に生産法人、先進国に販売法人の設立を行ったが、中南米において両面にわたって同時に進めたこと。第2は、同社は現地生産法人を設立する際、多くの場合において同社の製品分野で最も高度標準化され且つ技術的な優位性を持っていた乾電池から始めたことであり、比較的小規模で生産を開始したことである。以下では、その展開過程を見ておこう。

1964年1月、松下電器は大きな組織改革を行い国内経営局を設置した。この機構改革は「海外経営局の新設に重点がおかれており、国内経営局の設置はそれへの対応という形でなされたもので、実質的にはたいした意味を持っていない」¹²⁾。海外経営局を発足させた背景は、①国内市場において電気製品全般に成熟期の特性が強く表われ、海外市場の開拓が重要となったこと、②海外活動を推進するための意思決定を一元化する必要が生じたこと、③他電気メーカーの海外進出に対抗し、これまでの海外活動の立ち遅れを取り戻すこと、という3点が挙げられるが、ここでは③に注目しておく。その理由はすでに述べたとおりである。このように、海外経営局の設置によって同社の「海外進出活動を本格的に推進する体制」¹³⁾が整えられた。

第2図で見たように、同社は第1期に5つの海外事業法人を設立したが、第2期になると39社も設立した。そのうち販売法人は15社、生産法人は24社、現在の海外法人の4割近くを占めている。中でも特に60年代後半において、中南米で複数の現地法人の展開が同時に進み、戦略上からも極めて高い位置を与えられたことに注目すべきである。当時、中南米市場は圧倒的に欧米資本の支配下におかれており、進出条件から言って必ずしも有利性を揃えていなかった。そこで、なぜ同社があえて中南米を海外事業展開の重要拠点として定めたかを問題とする。まず、ペルーでの展開を見てみよう。

ペルーでの現地生産は早く1966年に始まった。その契機は、現地政府が国際収支の悪化と自国工業化の推進のために、輸入関税を引き上げ・一時輸入禁止

12) 前掲『日本企業の国際化戦略』、194ページ。

13) 松下電器産業『松下電器五十年の略史』、314ページ。

政策を取ったことにより、同社からの直接輸出が出来なくなったからである。また半面、当時のペルーにおいてはフィリップス、GE、RCAなどの欧米メーカーの勢力が強く、同社が事業進出する以外に現地市場へ接近する方策はなかった。その必要性に迫られたのである。66年3月に同社は100%出資でナショナルペルアーナを設立し、同社の最も比較優位性をもつ乾電池月間50万個の生産を開始した。続いて同年7月に販売法人ペルー松下電器を設立し、「現地で生産する製品を主として扱う販売会社はペルーが最初の試みであった」¹⁴⁾。その後、乾電池から白黒テレビ・ラジオ・ステレオ・ジュース・ラジオフォノなどの生産品目へと順次に拡大し、「大半の製品が占有率一位」を達した¹⁵⁾。こうして、ペルーでの松下の進出基盤が確立するに至った。

次にプエルトリコ松下（略称MEP）を見てみよう。MEPは65年に松下の完全出資により設立された現地生産法人で、日本電機企業の中でも初めてのアメリカへの進出例として注目された。しかし、当時においてプエルトリコでの生産立地（コスト面での国際的比較優位性）は必ずしも日本より有利とは言えなかった。では、同社の進出目的は何であったか。①米国本土への近接立地による市場の不確実性の回避と市場企画製品の開発、②「MADE IN USA」による米国本土市場への浸透、という目的に基づく事業進出だと考えられよう。つまり、「単純なコスト面での比較的優位性の追求以上の目的で」¹⁶⁾、戦略上から米国市場を開拓するための「別働隊」としてMEPを位置付けることが出来るのである。

以上から同社が中南米における事業展開を行う目的は、①現地市場の開拓、②米国市場への接近、③不利競争条件の克服、という3点に要約することができる。また、進出する際、技術優位性に基づく現地生産体制の展開と必ずしもコスト面ばかりを重視しないという2つの大きな特徴を指摘することができる。これに対して、他地域において同社はどのような戦略に基づき海外事業展開を

14) 前掲『松下電器貿易50年のあゆみ』、62ページ。

15) 松下電器産業『松下電器激動の十年』、586ページ。

16) 前掲『日本企業の国際化戦略』、195ページ。

行ったのか。まず、アジアにおける現地事業法人展開の過程を見ながら、問題を整理しておこう。

第2期において松下はアジアにおいて11社の生産法人、1社の販売法人を設立した。11社の生産法人のうち70年以前4社、71～73年7社で、アジアでの海外生産体制の展開は70年を境に進められてきたと言えよう。その背景は、①70年代に入って国内での生産立地条件が急速に悪化したこと、したがって海外でのコスト比較優位地域に生産体制の確立が緊急になったこと、②円切り上げによってもたらされた輸出競争力の低下を海外生産の加速化により取り戻すこと、という経営上の理由が2点挙げられる。しかし、その背後にある電機メーカーの激しい海外進出競争という要素も否定できない。例えば、72年3月に冷蔵庫用コンプレッサの輸出専門工場として設立されたシンガポール松下冷機（出資率100%）と同年4月に設立されたエアコン輸出専門工場のマレーシア松下電業（出資率100%）の場合では、両社とも松下が初めて海外に設立した第3国向け輸出専門基地であり、良好な立地条件を揃えているほかに、「低開発国ブランドだと、貿易是正のため」輸入割当制を実施している「西欧諸国も厳しい制限できない事情」もあった¹⁷⁾。また、松下と韓国亜南産業と合併で設立された韓国ナショナル（73年）の場合、その背景は東芝、ソニー、三洋、日電などの電機メーカーが韓国で相次いで現地生産を開始した事実があり、それに対抗するために松下も現地生産に踏み切らざるを得なかったのである。

以上をまとめよう。松下のアジアでの現地人展開の特徴を見るならば、次の3点で要約されよう。①コスト面での比較優位性の利用、②現地市場あるいは第3国市場の確保、③同業他社の海外進出に対する対抗。これを中南米での展開と比較すると大きな戦略上の相違点が見出される。つまり、中南米への進出は同社の海外展開の第1目標——米国市場への進出を遂げるための第1歩である。これに対して、アジアへの進出はアジア市場の確保、国内同業あるいは欧米資本のアジア進出に対する対抗である。両者は戦略的違いがみられるが、そ

17) 「日本経済新聞」, 1971年8月22日。

の目的は世界電機市場の占有率の拡大にあることを指摘しなければならない。

このように、第2期の海外展開は、世界的布陣をもって事業法人の設置が基本的に完成した。しかし、事業法人間の有機的関連、グローバルな構造の展開はまだ十分に行われていなかった。これは次に述べる第3期の課題として残された。

グローバルな企業内国際分業体制の形成

ここでは第3期の展開を検討するが、とりわけ①アメリカへの進出が本格化したこと、②複数の海外現地人の同時展開によって企業内の国際分業体制を推進したこと、③主要な現地法人の多角化による「ミニ松下」政策が推進されたこと、という3点に注目してみよう。

前掲した第2図にも示したように、74～79年までの間に、同社は31社の海外事業法人を設立した。その内訳は販売法人14社、生産法人17社であった。新設された生産法人のうち、アメリカ5社、シンガポール5社、マレーシア1社、合わせて11社で全体の過半数を超えた。つまり、第3期における同社の海外生産法人展開は、①アメリカと東南アジアという2つの重点地域で行われ、②複数の現地法人展開を同時に進行させた、という2つの特徴を見ることができる。以下その展開を見てみよう。

74年3月に、同社は2億400万ドルで、アメリカのモトローラ社 (Motorola Corporation) からキューザー民生電気機器事業部門を買収し、キューザー・エレクトロニクス・コーポレーションを設立した。これは、73年に米国電機メーカーLSI傘下のスペインの家電工場の買収に続く2回目の大型買収であった。当時、米国民生電気機器市場においてモトローラ社の市場占有率は約8%と推定され、これがそのまま松下に譲渡された結果、これまで同社の約2～3%程度の市場占有率が一挙に10%以上に達した。米国のゼニス、RCAについて一躍第3位の地位を獲得したのである¹⁸⁾。こうしてキューザー社の設立によ

18) 詳しくは、前掲『日本電子産業の海外進出』、59ページを参照。

って、同社の海外法人展開の重心は急速に先進国に傾斜し始め、そのためにグローバルな視点から海外戦略を練り直し、海外法人を再編成する必要性が生じてきた。具体的には、①現地法人を増やしていくこと、②輸出と海外事業を一体として考えること、③多国間貿易を活発化していくこと、企業内分業に基づくロジスティックス戦略拠点の確立に重点が置かれていったのである。

既に72年に同社は初めて東南アジアにおいて輸出基地を設立したが、その後ロジスティックス戦略の推進に伴って新たに6つの生産法人を設立した。この6つの現地法人はすべて松下グループの完全出資で、生産も部品生産を主に、「近代的な製造技術に基づく機械設備により、原材料から完成品まで一貫した生産体制がしかれた高技術レベルの工場で」¹⁹⁾、生産開始と共に海外輸出を行い、日本と並んでもう一つの部品供給基地となっている(第8表を参照)。ま

第8表 松下の海外輸出基地の状況

シンガポール松下無線	シンガポール松下電子部品	シンガポール松下精密モーター
設立目的: 輸出専門工場 主要製品: 無線製品 生産販売額: 176億円 輸出比率: 96% 輸出先: アメリカ	設立目的: 松下無線への部品供給および海外輸出 生産販売額: 53億円 輸出比率: 42% 輸出先: アメリカ, 欧州	設立目的: 現地松下企業の部品供給および海外輸出 生産販売額: 46億円 輸出比率: 30% 輸出先: 韓国, 香港
シンガポール松下電子	マレーシア松下精密工業	
設立目的: 輸出専門工場 主要製品: 半導体 生産販売額: 96億円 輸出比率: 77% 輸出先: 日本, アジア地域	設立目的: 輸出工場 生産販売額: 33億円 輸出比率: 77%	

(注) 1984年度地域別三国間取引額903億円のうち: 東南アジア 523億円 57.9%
 台 湾 219億円 24.3%
 イギリス 69億円 7.6%
 そ の 他 92億円 10.2%

(出所) 松下電器貿易『松下電器貿易50年のあゆみ』100~101, 151ページにより作成。

19) 前掲『松下電器激動の十年』, 344ページ。

た、アメリカにおいて74年にアローマット社、76年にメイテックコーポレーション社を設立し、79年にキューザー社とアメリカ松下電器を統合させた。中でも、特にメイテックコーポレーション社の設立目的はアメリカにおける技術調査と研究開発で、同社の初めての海外研究開発機関として注目する必要がある。さらに、イギリス松下電業の設立によって、欧州での同社の海外生産体制の確立が見られた。こうして海外生産の拡大に伴って、次第に海外でいかに安いコストで資金を調達するかが重要な課題となった。75年に同社はキューザーの再建のためにアメリカで米貨建て転換社債1億ドルを発行し、続いて76年12月にスイスでスイス松下電器貿易(100%出資)を設立し、「欧州各地の販売会社・代理店に対する金融援助とコスト節減対策、直接金融活動の研究およびその実行による松下グループの金融コスト削減など」²⁰⁾を会社目的として定めている。

このようにして、ほぼ70年代後半までに、東南アジア——世界への部品供給基地、欧米——現地市場向けの生産、日本——高度技術集約製品の製造と研究開発、さらに、海外金融・研究開発が組み込まれたことは、同社の企業内国際分業体制の確立がほぼ完成の域に到達したことを意味している。

しかし、海外事業部門は松下グループ全体の中でどのような地位を占めるべきか、また不況対策の中にどのように組み込むべきか、という重大な課題が残された。76年2月に同社は不況対策として海外生産法人を製品別に3つのグループに再編成した。すなわち、アメリカ松下・イギリス松下電業などの15社が無線機器総括本部に、台湾松下・マレーシア松下など12社が電化機器総括本部に、シンガポール松下が産業機器総括本部に編入され、「三総括事業本部長が海外製造会社を分担し、社長を代行し、それぞれの会社経営全般にわたって管理指導を行う」²¹⁾ことになった。海外と国内との統合強化による不況を強める目的であった。また、78年2月に松下では海外事業所責任者会議が開かれ、松下の国際分業体制の確立について意見を交わした。その中で、①各子会社は日

20) 前掲『松下電器貿易50年のあゆみ』75ページ。

21) 前掲『松下電器激動の十年』579ページ。

本を頼まずに自立し、そのため積極的な技術移転を行うこと、②欧米などの大消費市場では、そこで消費するものはできるだけ現地人に作らせること、③クエーザーなどの欧米現地法人の生産体制を拡大すること、④東南アジアの再輸出拠点の整備を進めること、という方針が再確認された。つまり、東南アジアの輸出拠点を軸とした三国間貿易、日本では高い付加価値商品の開発、欧米における現地生産方式の定着化——松下海外戦略の基本3要素を米・欧・東南アジアブロック化とどのように結び付けるかがグループ全体としての競争力を強める課題となったのである。

以上では第3期における海外事業展開を見てきた。その最大の特徴としては企業内国際分業体制の完成を指摘することができる。それを促進した要因として、内外の経営環境の変化に伴う民生電気機器市場での競争が激化することなどを指摘するまでもなく、同社の「脱家電」戦略による家電部門の海外移管という要素を否定できない。

さて、同期における企業内国際分業体制が推進されると共に、主要な現地法人も多角化も進められた。つまり、「ミニ松下」政策の推進である。「ミニ松下」とは相対的に自立性が高く、多様な家電製品を製造している海外生産子会社である。ここでは、台湾松下を取り上げ、その多角化の過程を検討しておこう。まず、台湾製造業における同法人の位置についてを見てみよう。台湾の『天下雑誌』(1986.8.1)に掲載された「台湾製造業1000大企業ランキング」によると、1985年に台湾松下は1000大企業売上ランキングづけ第15位、外資系企業第2位、税引後純利益第8位で、共に上位を占めている。62年に台湾松下が発足した時、資本金1千萬元(約9千万円、出資率60%)、従業員113人、工場用地2777坪、製品わずか3種類真空管ラジオ・蓄音器・スピーカにすぎなかったが、現在では資本金は13.11億元、従業員は4800人、製品も無線、電化、家電、電機、部品など30種類余りに及んでおり、名実と共に「ミニ松下」となっている。

同法人の成長について、詳細は同法人の社史『台湾松下電器20年史』その他に譲ることにするが、ここでは同法人の組織構造変遷を通じて、その多角化の

第9表 台湾松下電器の「ミニ松下」化

1963年	1971年	1976年
<p>総売上額：6.9百万元 従業員：113人 主要製品：ラジオ、蓄音機スピーカ</p>	<p>売上額：1,300百万元 従業員：1,800人 主要製品：カラー・白黒テレビ、ラジオ、テレコ、エアコン、電解コンデンサ、コイル</p>	<p>売上額：3,800百万元 従業員：3,300人 主要製品：カラー・白黒テレビ、ラジオ、テレコ；スピーカ、コイル、変圧器、電解コンデンサ、精密マイクロモーター、IC；冷蔵庫、洗濯機；エアコン、電気釜、扇風機、パナサート；モーター、制御器</p>

(出所) 台湾松下電器『台湾松下電器20年史』により作成。

プロセスを考察する。第9表を見ればわかるように、初期においては規模も小さく、それに対応する組織構造も極く簡単なものであった。63年に、松下ラジオ製造事業部からトランジスタラジオ生産技術導入、64年、テレビ生産事業部から白黒テレビ生産技術導入、65年、冷蔵庫製造事業部から冷蔵庫生産技術導入、68年、エアコン生産技術導入、などによって同法人の生産の多角化がようやく軌道に乗ってきた。技術導入による製品の多角化を推進すると共に、松下の経営管理を積極的に受け入れ、改善提案制度・QCサークル・社内福祉制度なども設けられた。この時期の組織図を見れば製造関係部門では、すでに無線、無線部品、電化、エアコン、電機、などの5つの製造部門を擁する電機メーカーまでに発展していたことがわかる。

70年代に入って、国際通貨体制の動揺と共に、円高対策における台湾松下の戦略的地位が急速に高まってきた。また、日・米・欧資本の進出により、台湾家電市場での競争が一層激しくなってきた。そのために、台湾松下の競争力の強化は、とりわけ①現地部品調達率の向上、②製品分野の拡大、③研究・開発能力の向上、などが重要課題となった。70年以後、松下の技術指導の下で、台湾松下は大規模な設備投資を行い、カラーテレビなどの家電を中心とした一貫生産方式が確立した。こうした生産規模の拡大と共に、同法人は製品分野では、マイクロモーター・冷蔵庫およびエアコン用コンプレッサ・パナサート・変圧器・ICなどの産業機器分野にも生産を拡げている。経営組織では、76年に事業部制を導入し、管理本部、営業本部、製造本部を設けると共に、研究開発体制の整備にも力を入れている。このように、ほぼ70年代中期までに台湾松下は総合家電メーカーとしての体制を確立するに至った。

以上では、台湾松下の多角化過程を見てきた。その過程において、松下は主に①自主責任経営制を貫くと共に、各関連事業部を通じて、経営指導、技術援助を行い、②利益の現地再投資、③国産化（現地化）率の向上などを重点として「ミニ松下」政策を推進している。その背景は、国際競争の激化による台湾松下が占める戦略的重要性の増大によるものであったと考えられる。しかし、

以上のような「ミニ松下」形成は同社の多くの現地法人の中で極く少数の存在で、多数は「専門会社」であり、事業部の「海外工場」にすぎないことを指摘しなければならない²²⁾。

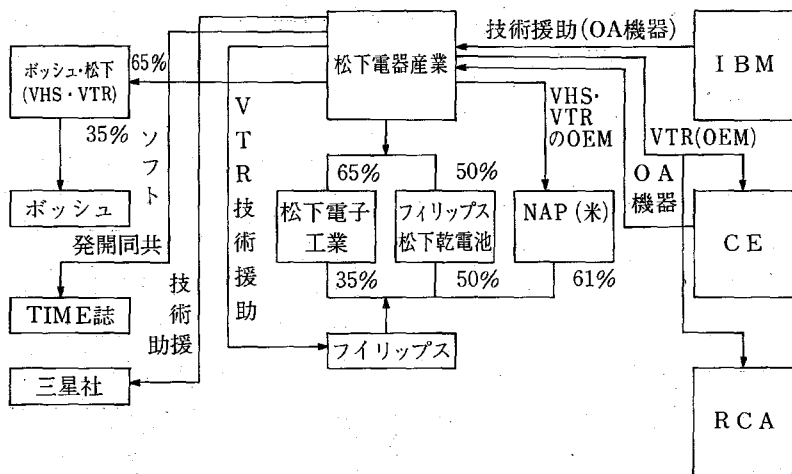
新しい国際化戦略の模索

80年代に入って、松下の国際化が新しい方向に向かって進められ始めた。つまり、第1は、これまで先端技術と目されたVTR・複写機・LSI・ブラウン管、などの海外生産は全く行われてこなかったが、円高の急激な加速化と貿易摩擦の悪化で、海外生産に踏み切らざるを得なくなったのである。82年に世界最大の自動社部品メーカー・ロバート・ボッシュ（西ドイツ）との共同出資で、VHS方式家庭用VTRを生産する現地法人ボッシュ松下社(出資率65%)の設立を始め、その後86年にアメリカと西ドイツにおいて、100%出資で相次いでVTR生産会社を設立した。また、東南アジアにおいて産業用ロボットの現地組立、256K DRAM現地生産なども進められてきた。このような先端技術に基づく海外生産が推進された背景は、円高や貿易摩擦のほかに、VTRをめぐる松下とソニーとの間での激しい競争やNICsの追い上げからも見られるように、技術革新のもとで激化しつつある内外競争に強制されたという新しい側面があった。

第2は、先端技術の海外移転を本格的に推進すると同時に、従来の販売・生産体制の確立を中心とした同社の海外事業展開は、80年代に入って次第に国際金融・研究開発機関の整備にまで広がってきたということである。86年に米国パナソニック・ファイナンスの設立に続いて、86年をイギリス、オランダにも金融子会社を設立、海外生産拡大のためのグローバルな舞台での低利資金の効率的・機動的な資金調達体制の確立を急いでいる。また、81年に台湾松下電器技術開発股份有限公司の設立を始め、海外大企業との共同技術開発、海外の大学・研究機関への委託研究など、技術研究開発の国際的展開も進められている。

22) 前掲、下谷政弘「事業部制と分社制」。

第3図 松下の世界の電機メーカーとの協力関係



(出所) 西村貴志夫『家電業界』, 教育社, 1987年, および松井幹雄『エレクトロニクス』, 日本経済新聞社, 1987年, などにより作成。

第3は、欧米資本との提携によりOA機器分野への参入を果たし、総合エレクトロニクス企業への転換を図ることである。同社は64年コンピュータ分野からの撤退を決めて以来、経営資源をすべて家電部門に投入し、その結果、コンピュータ・OA分野に大きなハンディキャップを背負わなければならなかった。したがって、それを取り戻す為に欧米資本との技術資本提携により「企業変身作戦」をはかる「合従連衡」は、80年代において同社の企業国際化展開の最大の課題となっているのである。第3図に示したように、民生電気機器部門では、同社は主に資本提携（ボッシュ松下）、技術提携（フィリップス）およびOEM方式（GE、RCA）で推進しており、産業情報機器部門では、同社は①日本IBMの「5550シリーズパソコン」の生産委託を受けると共に、多機能小型コンピュータの共同開発、②米タイム誌と共同でテレテキスト端末機プログラムの開発、③GEとのOEM提携、などで幅広い技術資本提携を進めている。このような巨大企業間の資本・技術提携は、単に互いに出遅れていた分野での

劣勢を取り戻すためではなく、技術革新に加速化されつつある産業構造変動の下で世界電機市場を再編成・集約する新たな動向として捉えることができる。

このように、80年代に入って同社の国際化戦略は大きく変わってきている。これに対応しうる海外法人展開をどのように進めるべきか、これこそ同社にとっての重要課題となっているのである。しかし、81年に海外総括本部を発足、84年にその松下電器貿易への移管、さらに88年に電産と貿易を合併という同社の管理体制の変化から、まだ、その模索過程にあるように思われる。

むすび——同社の国際化を促進する条件

これまで同社の企業国際化の過程を概観的に見てきた。それによって示されたことは次のようになる。第1は、同社の「企業国際化」の過程は60年代後半から始まってきたが、70年代後半までにはほぼ完成に至った。この過程において、同社は常に欧米市場への接近を戦略目標として設定し、核心的地位を与えてきたこと。第2は、したがって、海外進出する際、必ずしも技術優位性に基づく現地生産体制の展開とコスト面での国際比較優位性の追求だけがその促進要因ではなかったということ。第3は、欧米資本との資本・技術提携により世界電機市場を再編成・集約を図ること。

以上から、同社の海外進出の目的は、これまでの研究によって明らかにされてきたような単なる内外の経営環境の変化に対処する、あるいはそのために最適経営資源を求めるといふ、いわば受け身的な進出だったばかりではなく、むしろ進出を通じて意識的に世界市場での市場支配力を高めようとするものであったということである。これはこれまでの「順貿易志向型」とされる日本企業の海外進出と大きな相違があると考えられよう。また、まさしくこの点こそが同社の「企業国際化」を促進してきた原動力であり、それは世界電機市場での競争激化や、新たな電機資本の再編成・集約という動きの中での他電機メーカーの海外進出に刺激されながら、ますます強められつつあると言えよう。